

TESCO Globál Áruházak Zrt.



Az év HR csapata – 2009 pályázat

Értékeink tudatosítása és megélése

VÁLLALATUNK

A Tesco Magyarország legnagyobb hipermarketet kereskedelmi lánc és második legnagyobb brit befektetője. Itthon közel 22 000 magyar munkavállalót alkalmaz és minden új áruház nyitásával átlagosan 100-300 új munkahelyet hoz létre. A vállalat az immár 16 éves magyarországi működése során eddig több mint száz hipermarketet nyitott, s mára piacvezetőként mintegy három millió vásárlót szolgál ki minden héten.

EMBERI ERŐFORRÁS CSAPATUNK ÉS HITVALLÁSUNK

Áruházaink személyügyi feladatainak ellátását a közel 350 fős felkészült HR csapat végzi regionális szinten, míg központi irodánkban 76 HR-szakember gondoskodik munkavállalóinkról. Képzett csapatunk folyamatos törekvése a legjobb munkaerő megtalálása, kiválasztása és megtartása úgy, hogy a legjobb munkahely legyünk az itt dolgozók számára – ezt jelképezik dolgozói ígéreteink is.



1. ábra Dolgozói ígéreteink

Ezen ígéretnek megvalósulását minden fejlesztésünkben és kezdeményezésünkben **kiemelt prioritásként** kezeljük.

A 2009-ES ÉV KIHÍVÁSAI

A magyar gazdaság helyzetének folyamatos romlása, az ezzel együtt járó és mindezt tovább gerjesztő munkanélküliség soha nem tapasztalt szintre való emelkedése nehéz helyzet elé állította a gazdaság szereplőit, köztük a kiskereskedelmi szférát is.

A jól ismert globális folyamatot a kiskereskedelmi szektor esetében tovább erősítette az év közepén bevezetett áfa emelés, valamint akár a magán-, akár a közszférában, a korábban még folyósított 13. havi fizetések, nyugdíjak, jutalmak megszüntetése, vagy drasztikus csökkentése.

A kedvezőtlen hatások összegződése a vásárlóerő hónapról hónapra erősödő visszaeséséhez vezetett. Mindemellett –az előzőkből adódóan – a vásárlási szokások is jelentősen megváltoztak a 2009-es év során.

E sok nehézség és bizonytalanság talaján soha nem látott igény és érdeklődés tapasztalható vevőink részéről a még vevőközpontúbb kiszolgálás iránt, míg munkatársaink számára a stabil, biztos és emberközpontú munkahely jelenti az értéket.

A VÁLASZOK ÉVE

Mindezek alapján számunkra **2009 és 2010 a válaszok éve**, hiszen tisztában vagyunk azzal, hogy csak a megváltozott piaci környezethez alkalmazkodva lehet sikeresen átvészelnünk ezt a nehéz időszakot. Tisztában vagyunk azzal, hogy a válaszokat a vásárlók igényeire és lehetőségeire gyorsan és minőségi módon kell megadnunk. Ezzel párhuzamosan munkatársaink megbecsülését és a válságból adódó negatív hatások tompítását értékteremtéssel és a munkahely adta biztonság megerősítésével érjük el munkavállalóinknál.

EREDMÉNYEINK

Az év során HR csapatunk az alábbi kezdeményezésekkel segítette elő ígéreteink teljesülését dolgozóink szemszögéből:

1. NEGYEDÉV

- Az év elején munkatársaink kimagasló részvételi arányban (88%) osztották meg véleményüket **dolgozói elégedettség felmérésünk** keretében, annak érdekében, hogy visszajelzéseik mentén még jobb munkahelyé válhassunk.
- Átalakítottuk a **Dolgozói Fórumok** struktúráját, hogy minél több, a dolgozók számára központi jelentőségű kérdés kerülhessen megbeszélésre.
- Bevezettük az **Arany és Ezüst Karrier programjainkat** a hipermarketekben, ezzel mindenki számára átláthatóak és könnyen követhetőek lettek az áruházi karrier utak.
- **Valentin-napi termék-kihelyezési versenyt** hirdettünk az áruházak között.
- **Kedvezményes internet hozzáférési lehetőséget** biztosítottunk a munkatársak részére.
- Disztribúcióban dolgozó munkatársaink összesen 60 liter vért adtak a Vöröskereszt és Tesco közös szervezésében a **véradás** során.
- Minden kisformátumú áruházban dolgozó boltvezetőnk és helyetteseik központilag szervezett **szakmai oktatásokon** vettek részt.

2. NEGYEDÉV

- **Megjelentünk** a két legjelentősebb **budapesti állásbörzén**, ahol több mint **1200 pályázattal** keresték meg a vállalatunkat. A standok versenyében egyedi tervezésű megjelenésünk a **három legszebb stand** között volt.
- **Termék-kihelyezési és értékesítési versenyeket** hirdettünk, a legjobb áruházak értékes nyereseményekben részesültek
- **Új ivóvíz automatákat** helyeztünk ki a Központi Iroda több pontján.
- Első alkalommal tartottunk meg - hagyományteremtő jelleggel - a **Tesco Egészségnapot**.
- A nyár folyamán **kedvezményes üdülési ajánlatokat** vehettek igénybe munkatársaink.
- Munkatársak visszajelzései alapján több **öltözőszekrényt** helyeztünk el egyik logisztikai központunkban, valamint **2 új busz** vásárlásával kényelmesebbé és komfortosabbá tettük dolgozóink utazását.

3. NEGYEDÉV

- Az 1200 jelentkezőből kiválasztottuk a 25 legjobbat, ők lettek a **Központi Iroda új frissdiplomás gyakornokai**.
- **Ünnepi ebédet** szerveztünk a régi vezérigazgató búcsúztatása, és az új vezérigazgató köszöntése alkalmából.
- **Jutalomüdüléssel** ajándékoztuk meg a kiemelkedően teljesítő munkatársakat.
- Megtartottuk a **8. országos Tesco Sportnapot**.

- Rendszeressé tettük a „**Munkatársak Hete**” programsorozatot.
- Háromszorosára, **közel 1000 főre növeltük a szakképzési tanulók** létszámát.
- A negyedév folyamán **209 vezetőnkről készült** vezetői munkájukat és fejlődésüket elősegítő **360 fokos értékelés.**

4. NEGYEDÉV

- A vállalati **telefonkészülékeket korszerűbbekre** cseréltük.
- Felújítottuk a **Központi Irodát.**
- **Karácsonyi vacsorán** vettek részt munkatársaink. Először került megrendezésre - hagyományteremtő jelleggel - a Karácsonyi programok hete. Mikulás ünnepséget tartottunk munkatársaink gyermekei számára.
- **„Karácsonyra ajándékozz munkalehetőséget!”** program keretében szezonális munkalehetőséget biztosítottunk munkatársaink családtagjainak.
- Bevezettük a **Raktári bónuszt** a fizikai munkatársaink részére.
- **Országosan bevezettük a bérmátrixot**, áruházi munkatársaink bérét átlagosan 4,23%-kal emeltük.

Mindezek mellett a 2009-es év során országosan **1874 új munkahelyet** teremtettünk **29 új telephellyel, 13 hipermarket és 17 kis formátumú bolt megnyitásával.**

Az év során **119 személy** vett részt az év során **Fejlesztési Központon** és több mint **300 vezetői** beosztásban dolgozó munkavállalónk számára készült **személyes fejlődésüket segítő terv.**

Országos kampány keretében újra bevezettük **Vállalati Értékeinket** és megújítottuk az Értékeink díjakat.

Pályázatunkban egy olyan HR innovációs projektet mutatunk be, mely a jelenlegi gazdasági helyzetben különösen időszerű, de egyszerre örökérvényű is – **Értékeink tudatosítása és megélése.**

A pályázat főbb tartalmi elemei:

- I. Az Értékek és azok szerepe vállalatunk kultúrájában
- II. Miért volt szükség a megújításra?
- III. Az Értékek újra-bevezetésének folyamata
- IV. 2010-es tervek - Értékeink a mindennapokban
- V. Mellékletek

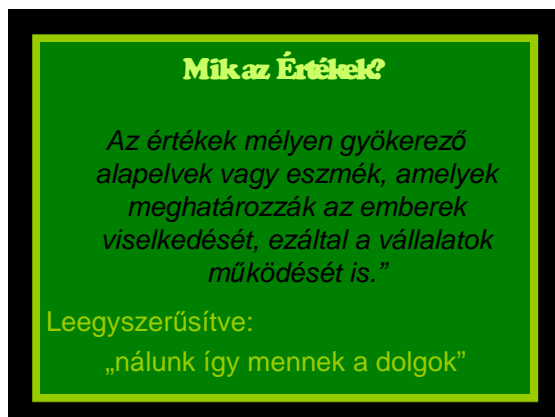
I. AZ ÉRTÉKEK ÉS AZOK SZEREPE VÁLLALATUNK KULTÚRÁJÁBAN

Vállalatunk hitvallása és alapcélja: „Értékteretítés annak érdekében, hogy elnyerjük vásárlóink életre szóló hűségét”.

Minden kezdeményezésünket és cselekedetünket ennek az alapcélnak az elérése iránti törekvés hatja át. Vállalatunk sikere az embereken múlik: mind **munkavállalóinkon**, akik erős csapatként dolgoznak céljaink megvalósításáért, mind **vásárlóinkon**, akik nap, mint nap minket választanak, mert szeretik azt a kiszolgálást, amit kapnak tőlünk. Vállalati Értékeink is ezt a törekvésünket támogatják.

Azért készültek, hogy keretbe foglalják:

- hogyan működtetjük vállalatunkat;
- hogyan dolgozunk együtt;
- mik az elveink és irányelveink;
- miként törekszünk a legjobbat nyújtani;
- milyenek szeretnénk, ha látnának minket.



2. ábra Az értékek definíciója

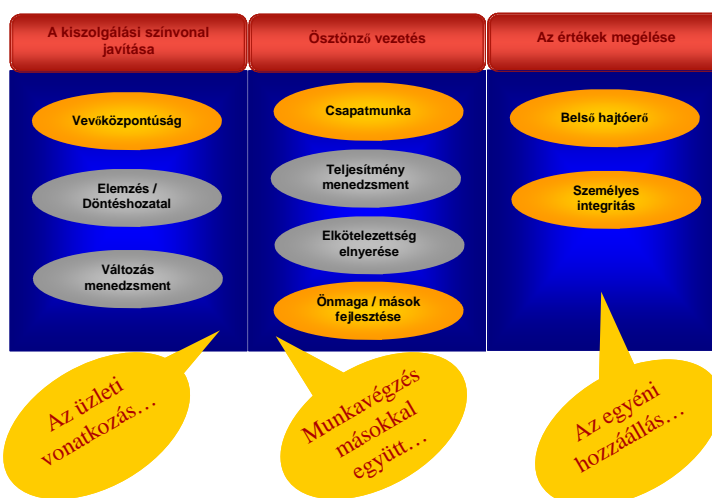
A legjobb HR gyakorlatok tapasztalatai is alátámasztják, hogy egy cég sikeres és hatékony működéséhez alapvető fontosságú, hogy jól definiált és mindenki számára fontos értékek mentén végezze tevékenységét – ettől lesz hiteles és büszkeséget jelentő munkahely dolgozói számára.

„Értékek nélkül minden vállalat üres intézmény csupán. A Tescónál az Értékeink az alapja munkánknak, annak, hogyan dolgozunk egy csapatként, és hogyan irányítjuk vállalatunkat.” – tartja cégcsoportunk vezérigazgatója, Sir Terry Leahy.

A Tesco számára kiemelt fontosságú, hogy **megéljük értékeinket**. Ennek érdekében munkatársaink

megfelelő kiválasztása, fejlesztése és képzése kiemelt jelentőségű feladat, melyet a 2008-ban bevezetett kompetencia rendszerünk mentén váltunk valóra.

Kompetenciarendszerünk egy olyan viselkedésgyűjtemény, amely Értékeinkre épül és három terület mentén kilenc viselkedési kompetenciában írja le, hogy milyen a jó teljesítmény és az elvárt magatartás.



3. ábra Vállalati kompetencia rendszer

ÉRTÉKEINK TÖRTÉNETE

Vállalatunk az Alapcél mentén 1997-ben alkotta meg a Tesco Értékeket, több ezer angliai áruházi, disztribúciós és központi dolgozó közreműködésével. Azóta több mint tíz év telt el, a vállalat életében nagyon sok változás történt ez idő alatt és úgy döntöttünk, hogy Értékeinket frissítjük, újrafogalmazzuk, és ismételten bevezetjük, hangsúlyt helyezve a „Mindenkinél többet teszünk a vásárlókért” és az „Úgy bánunk másokkal, ahogy szeretnénk, hogy velünk bánjanak” ígéreteinkre.

Vállalatunk hitvallása természetesen nem változik: *Értékteremtés annak érdekében, hogy elnyerjük vásárlóink életre szóló hűségét.* Az értékeink mutatják meg az utat ahhoz, hogyan lehetünk sikeresek e célunk elérésében.



4. ábra Régen és most

HOGYAN LESZÜNK A LEGJOBB KISKERESKEDŐK?

Úgy, hogy

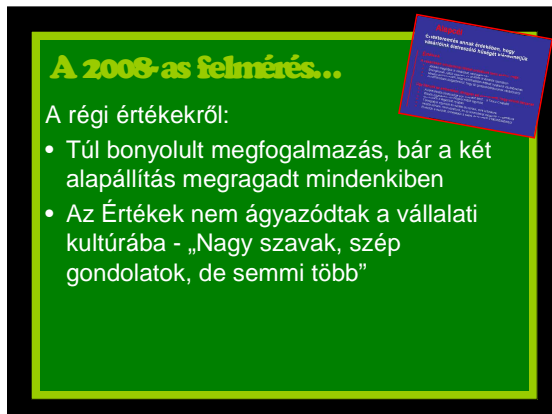
- *nagyszerű helyé válunk a vásárlásra*, mert maximálisan odafigyelünk a vásárlói igényekre,
- *nagyszerű szomszédok leszünk*, mert környezettudatosan cselekszünk, és támogatjuk azon közösségeket, amelyeknek tagjai vagyunk; és
- *nagyszerű munkahelyé is válunk*, mert *úgy bánunk másokkal, ahogyan azt mi is elvárjuk magunknak.*

MIT JELENT EZ DOLGOZÓINK SZÁMÁRA?

Az egymással való napi kapcsolatainkban mindenkit arra ösztönzünk, hogy jó döntéseket hozzon, valamint hogy kollégáival és vásárlóinkkal a megfelelő módon viselkedjék. A Tesco Értékek napi megélése, és az ehhez kapcsolódó köszönetnyilvánítás teszik a Tescót kiváló bevásárlóhelyé és nagyszerű munkahellyé.

II. MIÉRT VOLT SZÜKSÉG A MEGÚJÍTÁSRA?

A világ megváltozott 1997 óta. Azonban nem csupán a külvilág, hanem a Tesco cégcsoport is



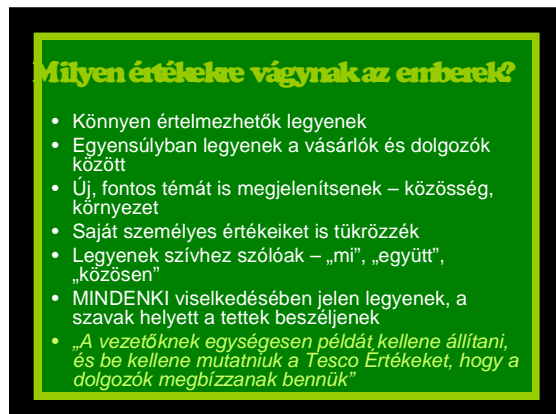
5. ábra A felmérés legfontosabb eredményei

folyamatosan változott az eltelt években, sokkal nagyobb és sokrétűbb lett. 2008-ban elérkeztünk az időt, hogy reagálva a változásokra felülvizsgáljuk, és újra fogalmazzuk Értékeinket megfigyelve a kor kihívásainak. Elsőként egy dolgozói felmérés keretén belül kerestük a választ arra, hogy látják munkatársaink az akkor érvényben lévő vállalati értékeinket.

III. AZ ÉRTÉKEK ÚJRA-BEVEZETÉSÉNEK FOLYAMATA

1. LÉPÉS: ELŐKÉSZÍTÉS

Természetesen cégcsoportunk minden országa ugyanazon Alapcél és Értékek mentén működik, mivel **Értékeink egyetemes emberi értékek**. Mégis fontos, hogy nyelvünk és kultúránk sajátosságait figyelembe véve kerüljenek megfogalmazásra, hogy hitelessé és a mindennapok részévé válhassanak, magyar munkavállalók is tudjanak vele azonosulni. Legfőbb célunk, hogy az **Értékek ne csupán üres szavak legyenek, hanem élő és értelemmel bíró üzenetet hordozzanak mindenki számára.**



6. ábra Dolgozóink szerint az Értékek...

Hogy ezen törekvésnek megfelelhessünk fontosnak tartottuk, hogy az Értékekhez kapcsolódó anyagok mindegyike szorosan kapcsolódjon munkavállalóinkhoz és javaslataikhoz, hogy a végeredmény valóban róluk szóljon és az ő egyéni értékrendjüket híven tükrözze. Ehhez fókuszcsoporthoz felméréseket szerveztünk (a reprezentatív vizsgálatot szakember gárdánk július végén, megközelítőleg **1 hét alatt, 12 csoportban az ország 12 pontján 144 fő részvételével**), melyek segítettek az Értékek honosításában. Arról is megkérdeztük őket, hogy mit várnak az új Értékektől.



Amit a legfontosabbnak ítélték: „Élő Értékeket szeretnénk. Látni és hallani róluk azoktól az emberektől, akik nem csak beszélnek ezekről, hanem meg is élik őket.”

Az Értékek megfogalmazását illetően törekedtünk az egyszerűsége és egyértelműségére, hogy mindenki magáénak érezhesse azokat.

7. ábra Az új Értékek

Munkavállalóink visszajelzései alapján az **Értékeink Díjak** friss, elegáns és modern formában kerültek kialakításra, szervesen illeszkedve az újra-bevezetett Értékek szellemiségéhez.

A **megjelenéssel** kapcsolatosan dolgozóink kérték, hogy az új díjak egyaránt fejezzék ki a csapatot, a sikert és a közös célt. A képeket az ő szavazataik alapján választottuk.



Az Értékek szerint történő munkavégzést egyéni- és csapatszinten is elismerjük, a Kártya Díjjal pedig munkatársaink közvetlenül mondhatnak egymásnak köszönetet.



8. ábra Az újjászületett Értékek Díjak

Az újra-bevezetés üzeneteinek megerősítésére rövidfilmet készítettünk az Értékekről. A filmben vezetőink és dolgozóink is beszélnek saját értékeikről és hitvallásukról, valamint arról, hogy mit jelent számukra munkahelyük.

Az Értékek újra-bevezetésének sikeressége javarészt épp ennek volt köszönhető: mivel a kisfilmet minden fórumon levetítették és megismerték az emberek, hamar magukénak érezték és azonosultak vele, hiszen ismerőseik, kollégáik köszöntek vissza a filmkockákról és beszéltek személyes értékeikről. A vetítés során ezek a felismerések nagyon jó hangulatot teremtettek. Csapatunk nagy hangsúlyt helyezett az erős kommunikációra és nyomon követésre, hiszen szívből jövő célunk, hogy Értékeink Iránytűként mutassák a helyes utat és magatartást azért, hogy örömmel lelhessünk a munkában.

2. LÉPÉS: AZ ÚJ ÉRTÉKEK SZERINTI VISELKEDÉS ELISMERÉSÉNEK FOLYAMATA

Miután minden szükséges eszköz a rendelkezésünkre állt, meg kellett alkotni az Értékek bevezetésének és működtetésének belső folyamatát – ehhez is kaptunk néhány értékes ötletet dolgozóinktól:

- „Legyen a köszönet személyes: kézzel írt, őszinte, valódi teljesítményhez kötődő”;
- „Legyen valódi értéke”: limitált darabszámban való bevezetés (igazán ki kelljen érdemelni).

Ahhoz, hogy egységes, átlátható és mindenki számára könnyen követhető legyen az új folyamat készült egy Kézikönyv és egy részletes útmutató a vezetők feladatairól.

Tevékenységtervező – azaz a feladatok rövid összefoglalója

Tevékenység	Ki?	Mikor?
Jelölés az Értékeink-díjra	Vezetők	A rendszeres vezetői megbeszéléseken
Az oklevél kitöltése	A jelölő Vezető	A jelölés után közvetlenül
Az Értékeink-díj átadása	Áruház igazgató / Kisformátum területi vezető / Raktárigazgató / Funkcióvezető	A jelölés után maximum 1 héttel
Az Értékeink-díj koordinátor értesítése a díjazásról, a csapat oklevél átadása	Áruház igazgató / Kisformátum területi vezető / Raktárigazgató / Funkcióvezető	Az átadás után
Az Értékeink falijóság frissítése: a Csapat díjak kihelyezése és az egyéni díjazottak nevének kiírása	Értékeink-díj koordinátor	Az átadás után
A díjazottak nevének felvezetése az Értékeink-díj nyilvántartásba	Az Értékeink-díj koordinátor	Az átadás után
Oklevelek utánrendelése	Az Értékeink-díj koordinátor	

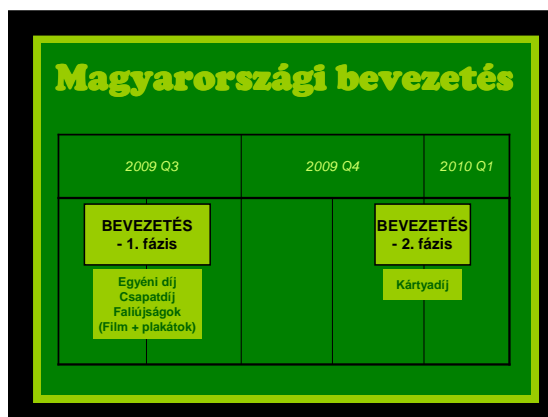
9. ábra Feladatok és felelőségek a kézikönyv alapján

3-4. LÉPÉS: BEVEZETÉSI ÉS KOMMUNIKÁCIÓS TERV

Számunka az Értékek újra bevezetése jóval több, mint egy szokványos „projekt”.

Ezért különösen nagy hangsúlyt helyeztünk minden apró részletre, hiszen egy valódi szemléletváltást kívántunk ezzel elérni.

Ennek első lépése volt a kommunikáció pontos és precíz megtervezése: kinek-mikor-mit és *hogyan* kell, hogy kommunikáljunk a sikeres bevezetés és meghonosítás érdekében. Számos kommunikációs csatornát használtunk fel céljaink elérése érdekében: központi email, vezetői hírek, faliújság, plakát, vezetői megbeszélések és workshopok, dolgozói magazin (Tesco Lapok).



10. ábra A bevezetési terv

Az összehangolt kommunikációs tervnek köszönhetően mintegy **7 hét** alatt juttattuk el az információt, az anyagokat és az új folyamatot az Értékek Díjak átadásáról valamennyi érintetthez – ez **22 000 főt** jelent. Vállalásunk nagyságát tükrözi, hogy mintegy **360 poszttert és 35 000 Értékek Kártyát** gyártattunk le (melyekből minden dolgozónak juttattunk), valamint **25 000 Kártya Díjat, 13 000 Egyéni Díjat és 7 000 Csoport Díjat** szállítottunk rendeltetési helyükre az ország egész területén.

Annak érdekében, hogy ilyen rövid idő alatt jusson el mindenkihez az információ, nagyon sok munkatársunk összehangolt, közös munkájára volt szükség.

5. LÉPÉS: ÉRINTETTEK FELKÉSZÍTÉSE

Hogyan érhetjük el, hogy az értékek a vállalati kultúra részévé váljanak?

Az alakítja ki a kultúrát, és határozza meg azt, hogy a munkatársaink hisznek-e az Értékek valóságában, vagy csupán üres szavaknak tartják-e őket, hogy vezetőik mennyire képviselik az Értékeket, és ezek az Értékek miként határozzák meg a vezetői stílusukat. Ez minden változás beépülésének alfája és omegája. A sikeres vállalatokat az értékek vezetik a siker felé, lehetővé téve, hogy teljesítsék a vállalat alapcélját. Ezért az első lépés a vezetők érzelmi megnyerése, elkötelezése volt.



11. ábra Az értékvezérelt vezetés

Minden vezetőnk (több, mint 2000 fő) részt vett egy workshop keretein belül megvalósított felkészítésen, akik a továbbiakban osztályukon és áruházukban is ismertették az Értékek szerinti működés kereteit és a kapcsolódó folyamatokat. Nagy hangsúlyt helyeztünk arra, hogy már maga a folyamat ismertetése is az Értékek mentén történjék, sok személyes példával illusztrálva és az egyéni hozzájárulás fontosságát hangoztatva.

A workshop főbb témakörei:

- Értékeim – Mit jelentenek számomra és a vezetői jövőképem szempontjából?
- Tesco értékek – Ami eddig történt
- Az átalakított Tesco értékek – Mit jelentenek számomra és számunkra, vezetői csapatként?
- A jelenlegi üzleti kihívás – Az átalakított értékek alkalmazása a kihívást jelentő környezetben.
- Egyéni területek megtervezése – Az átalakított értékek bevezetési tervének egyeztetése

IV. 2010-ES TERVEK - ÉRTÉKEINK A MINDENNAPOKBAN

Hogyan követhetjük nyomon, hogy az értékek vezetőink munkájának valóban a természetes részévé váljanak?

A kilenc viselkedési kompetencia közül kettő kiemelt fontossággal bír az Értékek szempontjából. Mivel igazán elkötelezettek vagyunk az iránt, hogy az Értékek valóban a mindennapjaink részévé váljanak, ezen a két kompetencián (vevőközpontúság és személyes integritás) keresztül folyamatosan figyeljük majd a célként kitűzött haladást.



12. ábra Értékeink és a két kulcskompetencia

Annak támogatására, hogy az Értékek ténylegesen a „működés” részévé váljanak részletes fenntartási tervet dolgoztunk ki. A tervnek köszönhetően az új folyamat mára már a mindennapi működés szerves része – mellyel tudatosan formáljuk a Tesco vállalati kultúráját. A bevezetés óta **havi rendszerességgel részesülnek** arra **érdemes munkatársaink Értékeink Díjban**, melyet minden esetben közös rendezvény során adunk át, hogy együtt ünnepelhessük érdemeiket. Természetesen a projekt sikeres megvalósításával az Értékek központi szerepe nem csökken, folyamatosan nagy hangsúlyt helyezünk kifejeződésükre, valamint az Értékek mentén történő munkavégzésre.

Az alábbi folyamatokkal kívánjuk az Értékek mindennapokba történő beépülését fenntartani és támogatni:

PROGRAMOK

Értékeink Naptár: amely egy időszalagon tartalmazza az év Értékekkel kapcsolatos eseményeit;

Munkatársak hete rendezvényünk az év során három alkalommal kerül megrendezésre, célja az Értékek fókuszban tartása, mottója: **Fókuszban a munkatársaink** – ez minden munkatársainkkal kapcsolatos folyamatunk jelmondata is;

2010 első ilyen hete, mely összes telephelyünk részvételével zajlott, januárban, a farsangi időszakban került megrendezésre a vállalaton belül. Programjaink közül a „A legdolgozóközpontúbb vezető” és „A legvevőközpontúbb dolgozó” választás nagy népszerűségnek örvendett és a közel 30 000 darab farsangi fánkot is jó étvágygal fogyasztották el dolgozóink. A két díj azt hivatott szolgálni, hogy vállalat teljes nyilvánossága előtt részesüljenek elismerésben azon munkavállalóink, akik példaértékűek kollégáik számára és mindennapi működésüket az Értékek folyamatos megélése hatja át. A két díj és a választás hosszútávú célja dolgozóink fejlesztése és elkötelezettségük növelése.

MÉRÉS

Az éves teljesítményértékelő beszélgetések részeként minden munkatársunk visszajelzést kap arról, hogy az **Értékek** miként jelennek meg a mindennapi viselkedésükben – hiszen tisztában vagyunk azzal, hogy *amit mérünk, az javul*. A **Vevőközpontúságot** és a **Személyes integritást** mostantól minden munkavállalónk esetében kiemelt fontossággal kezeljük. Ezen felül minden vezetőnk visszajelzést kap arról, hogy teljesítménye és az Értékek mentén történő viselkedése hogyan viszonyul egymáshoz a munkavégzés során. Ezért hoztuk létre az Értékek/Teljesítmény mátrixot, ahol az értékek megélését és a teljesítmény milyenségét egy közös rendszerben vizsgáljuk. Hiszünk abban, hogy vállalatunknál az Értékek magas szintű megélése és kimagasló munkateljesítmény együttesen, egyformán fontos összetevője a hiteles (vezetői) működésnek.

Kiváló teljesítmény Ritkán viselkedik az Értékek szerint	Kiváló teljesítmény Általában az Értékek szerint viselkedik	Kiváló teljesítmény Mindig az Értékek szerint viselkedik
Átlagos teljesítmény Ritkán viselkedik az Értékek szerint	Átlagos teljesítmény Általában az Értékek szerint viselkedik	Átlagos teljesítmény Mindig az Értékek szerint viselkedik
Gyenge teljesítmény Ritkán viselkedik az Értékek szerint	Gyenge teljesítmény Általában az Értékek szerint viselkedik	Gyenge teljesítmény Mindig az Értékek szerint viselkedik

13. ábra Értékek/teljesítmény mátrix

FEJLESZTÉS

Dolgozóink: a hipermarketek dolgozói folyamatos képzésben részesülnek annak erősítésére, hogy **első osztályú kiszolgálást nyújtsanak vásárlóink számára;**

Vezetőink: a vezetők részére támpontokat adunk ahhoz, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben **miként tudják még inkább motiválni beosztottjaikat az Értékek mentén;** tisztában kell

lenniük azzal, hogy az Értékek tudatos megélésének ösztönzésével a mindennapjaiban milyen feladataik vannak:

Legyen a főszereplő és Példakép – akkor fogadják el a beosztottak az új szemléletet, ha a vezető hisz benne és példaértékű viselkedésével erre ösztönzi munkatársait is;

Legyen Hiteles – akkor lesz egy vezető hiteles, ha olyan az elvárásait is az Értékek és a magas szintű teljesítmény együttessége hatja át;

Legyen az Értékek gazdája – a folyamat működtetéséért felelősséget vállalva.

A fenti tevékenységek megvalósításával elérjük, hogy:

- Az Értékek a mindennapjaink részévé váljanak;
- Valamennyi vezetőnk tudja mi a szerepe az Értékeknek a mindennapokban;
- Valamennyi munkatársunk visszajelzést kap az Értékek megéléséről;
- A vásárlóink számára még nagyszerűbb élmény lesz nálunk a vásárlás.

FOGADTATÁS

Az újonnan bevezetett Értékek-folyamat **mindennapos használata** a vezetés és a munkavállalók körében nagyon pozitív fogadtatásra talált – egymás közötti beszélgetésekben is gyakori téma lett az Értékeknek megfelelő viselkedés és munkavégzés. Több áruházban fényképen is megörökítik az átadás örömteli pillanatait, melyből egy kis csokrot bemutatunk a következő lapon – a fedlapon is egy ilyen Értékeink díj átadás látható.



14. ábra Így is lehet

Végezetül álljon itt a 2009 októberi üzleti konferenciánkon díjazott munkatársainktól néhány idézet:

„Jó munkát végezni számomra természetes, de mindenki örül, ha elismerik a teljesítményét pár jó szóval.”

„Jó érzés hazavinni, és majd kollégáimmal büszkén megosztani a díjat, hiszen ez közös érdemünk.”



Néhány díjátadás boldog pillanata



V. PÁLYÁZATUNK MELLÉKLETEI

Értékeink film CD

Értékeink díjak és Értékek Kártya

Dolgozó Magazin – Tesco Lapok – az Értékek bevezetéséről szóló száma